# PREMIUM

## LE MAGAZINE DE CSC

N° 007 / PRINTEMPS 2009 / WWW.CSC.FR / **SOUTH & WEST EUROPE**

DOSSIER

# LA CRISE... ET APRÈS ?

**SYSTÈMES D'INFORMATION BANCAIRES /**
**4 RÈGLES D'OR POUR RÉUSSIR UNE FUSION**
PAGE 22

**AMÉLIORER LA QUALITÉ DE SERVICE ET RENFORCER LA CONFIANCE /**
**ENTRETIEN AVEC ÉDOUARD ODIER, CIO, ET JEAN-CHRISTOPHE LALANNE, DEPUTY CIO D'AIR FRANCE KLM**
PAGE 24

CSC

# SOMMAIRE

## ACTUALITÉ

**4 Forum du tourisme** Comprendre le futur de la profession **/ Services informatiques** Acquisition en Bulgarie **/ Course croisière Edhec** CSC à la rencontre des étudiants

**5 Mode** Stealth à la conquête des marchés Internationaux **/ Livre blanc** Fusions et rapprochements dans le secteur public

**6 Assurance** Un réseau social pour les assureurs **/ Externalisation** Virgin Atlantic décolle avec CSC **/ Orange Assistance** Objectif qualité atteint

**7 Banque Palatine** Un nouveau leader dans le secteur immobilier **/ Logistique** Ouverture d'un 17e centre d'excellence

## DOSSIER

**8 La crise… et après ?**
Comment conduire les changements qui préparent l'activité de demain.

## EXPÉRIENCES

**14 Monoprix**
Une gestion plus fine pour réduire les stocks

**16 CACEIS Bank**
Une fusion maîtrisée

**18 GDF Suez**
Le décisionnel apporte une énergie nouvelle

## TENDANCES

**20 Cloud computing**
La valeur est dans les nuages

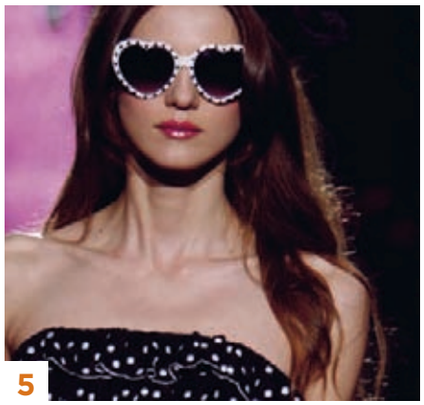
**22 Systèmes d'information bancaires**
4 règles d'or pour réussir une fusion

## RENCONTRES

**24 Édouard Odier, CIO, et Jean-Christophe Lalanne, Deputy CIO d'Air France KLM**
Améliorer la qualité de service et renforcer la confiance

## PERSPECTIVES

**26 Voir plus loin que la crise**
Les perspectives de croissance pour les années à venir, par Dominic Swords


5

8

26

RETROUVEZ PLUS D'INFORMATIONS SUR **WWW.CSC.FR**

**PREMIUM** Top Com d'argent 2008, catégorie « magazine externe » — **PRINTEMPS 2009, N° 7 / CSC, DIRECTION DE LA COMMUNICATION :** 10, place des Vosges, 92072 Paris-La Défense Cedex, www.csc.fr ; **directeur de la publication :** Claude Czechowski ; **directrice des rédactions :** Megan Shaw ; **rédacteur en chef France :** Grégory Cann (01 55 70 63 33, gcann@csc.com) ; **contact presse :** Anaïs Lannes (01 58 47 88 71, anais.lannes@eurorscg.fr). **ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO :** Estefania Balic, Marc Bensoussan, Coralie Bonnet, Camilla Brazzelli, Thierry Cartalas, Guillaume Cazauran, Jean-Vincent Cazaux, Stefania di Cristofaro, Françoise Dibben, Marc Doaré, Jean-Baptiste Dupin, Joseph El Gharib, Susana Garcia, Patrick Giraud, Pierre Kalfon, Jérémie Korenfeld, David Kott, Damien Lenoir, Carlos Lopez Sanchez, Montserrat Martinez Zacarias, Jean-Pierre Montal, Douglas Neal, Sébastien Pépineau, Francesca Petrucci, Enrique Riesgo Canal, Liliane Rodrigues, Paula Rua, Dominique Swords, Kate Taylor, Cécile-Marie Touscoz, Alessandro Valletti Borgnini, Jacques Vannerum, Isabelle Wintmolders. **PHOTOS :** Manuel Lagos Cid, Montserrat Martinez Zacarias, Monoprix, GDF Suez, CACEIS, Virgin Atlantic, CGD, DGARQ, Raymond K. Gehman/Getty Images. **IMPRESSION :** Drifosett, 450, avenue Georges-Henri, 1200 Bruxelles, Belgique ; dépôt légal : avril 2009 ISSN : 1960-7830. **CONCEPTION ET RÉALISATION :** EURO RSCG C&O. Les opinions exprimées dans ce magazine ne reflètent pas nécessairement celles de CSC et n'engagent que leur auteur.

FSC Sources Mixtes
Groupe de produits issus de forêts bien gérées, de sources contrôlées et de bois ou fibres recyclés.
Cert no. CQ-COC-609710-01
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council

# SECONDE JEUNESSE

**CLAUDE CZECHOWSKI**
PRÉSIDENT ET CEO SOUTH & WEST EUROPE
PRESIDENT, GLOBAL CONSULTING/
TECHNOLOGY/ERP PRACTICES

Sur la fin de sa vie, le peintre Pierre-Auguste Renoir reçoit un passionné de peinture dans son atelier. Ce dernier regarde attentivement chaque toile puis s'arrête soudain sur un dessin, plus simple mais aussi plus étonnant que les autres œuvres. « Combien de temps ce dessin vous a-t-il pris ? », demande l'amateur. « Cinq minutes pour le réaliser. Mais pour le réussir, il m'a fallu cinquante ans. » Cette réponse résume parfaitement le bonheur d'un 50e anniversaire : un mélange d'expérience et de maîtrise qui ouvre vers une seconde jeunesse. Créé en 1959, CSC célèbre, cette année, cinquante ans d'innovation et de solutions au service de ses clients. La croissance continue de nos revenus témoigne de la confiance de nos clients, de la qualité de nos solutions, de l'excellence de nos projets, mais aussi et surtout de la pertinence de notre vision du métier et de la solidité de nos fondamentaux.

Au premier rang d'entre eux, l'innovation. Notre objectif a toujours été de trouver la « solution d'avance », celle qui correspond à la demande de nos clients et leur fait franchir un cap. Nous avons ainsi mis au point les premiers systèmes temps réel pour piloter les centres de calcul de la NASA. CSC a été à l'origine de la création du réseau télécom « Infonet » et l'un des pionniers sur Internet pour accélérer les échanges sécurisés inter- et intra-entreprises. Nous avons contribué à une meilleure utilisation de la technologie pour améliorer les performances des entreprises.

Nous avons également identifié des « disciplines de valeur » pour aider les entreprises à affirmer leur différence, afin d'augmenter leurs performances. Durant cinquante ans, CSC s'est largement investi dans la gestion du changement, au cœur des programmes de transformation de ses clients, pour passer d'une organisation hiérarchique à un fonctionnement en mode projet. Parce que l'innovation organisationnelle est souvent la traduction concrète d'un changement de mentalité en entreprise.

Nous avons toujours proposé des solutions adaptées aux métiers de nos clients, fondées sur les meilleurs progiciels du marché ou sur des produits conçus par CSC, comme c'est le cas dans la mode (avec Stealth) ou dans les services financiers, avec des solutions dédiées pour l'assurance (GraphTalk A.I.A), la réassurance (Sics), la gestion des cartes de paiement (CAMS II)...

En cinquante ans d'innovation, CSC a accompagné de nombreuses mutations, mené à bien d'innombrables projets, surmonté plusieurs crises. Nous avons su nous adapter sans jamais perdre de vue notre mission : innover pour permettre à nos clients d'accroître leur performance globale. Ces défis continuent de passionner et de mobiliser tous les talents de CSC. Jusqu'en 2059 ? Sans aucun doute. Le rendez-vous est pris.

## REPÈRES

**CSC EN BREF AVEC PRÈS DE 90 000 COLLABORATEURS, CSC EST L'UN DES LEADERS MONDIAUX DU CONSEIL ET DES SERVICES LIÉS AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.** CSC ACCOMPAGNE SES CLIENTS, TANT PRIVÉS QUE PUBLICS, DANS LA MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS INNOVANTES EN MATIÈRE DE CONSEIL EN MANAGEMENT, DE CONCEPTION ET D'INTÉGRATION DE SOLUTIONS D'ENTREPRISE ET D'EXTERNALISATION D'INFRASTRUCTURES ET D'APPLICATIONS INFORMATIQUES. CSC A RÉALISÉ UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE 16,5 MILLIARDS DE DOLLARS DURANT LA DERNIÈRE ANNÉE FISCALE.

FORUM DU TOURISME

## COMPRENDRE LE FUTUR DE LA PROFESSION

**Lieu d'échanges, de prospectives et de réflexions dédié à l'industrie du tourisme et des voyages, le Forum du tourisme de Deauville se déroulera les 28 et 29 mai 2009. Son contenu, dispensé au travers de conférences et de tables rondes, est destiné à contribuer à la performance des industries du tourisme en France. Il vise un niveau élevé d'expertise pour chacun des sujets étudiés. Dans cette optique de qualité, Reed Expositions France a choisi de s'associer à CSC, partenaire conseil. Pour Vincent Lhoste, directeur du forum, le partenariat signé avec CSC s'inscrit dans la stratégie de l'évènement : « Le forum doit aborder une vision plus globale du secteur en développant des thèmes de haut niveau, en invitant des intervenants de qualité et en favorisant des échanges entre les décideurs des industries du tourisme et des voyages. La présence de CSC à nos côtés est la garantie de créer un rendez-vous innovant et d'excellence. »**
CSC, avec ses consultants du pôle transport et tourisme, a pour mission d'apporter à l'organisation un accompagnement professionnel et méthodologique, au travers d'échanges permanents sur les enjeux du secteur. Pierre Kalfon, partner chez CSC, se félicite de ce partenariat : « Favoriser la performance du secteur touristique, faire preuve de curiosité et de pragmatisme en décryptant les innovations expérimentées par d'autres secteurs, améliorer les échanges afin de fédérer la communauté du tourisme sont les enjeux majeurs de ce forum, auquel CSC s'associe pleinement. »

FORUM DES INDUSTRIES DES VOYAGES ET DU TOURISME PARIS 2009

**CONTACT**
PIERRE KALFON // pkalfon@csc.com

SERVICES INFORMATIQUES

# ACQUISITION EN BULGARIE

CSC vient d'acquérir Object Builder Software (OBS), une société bulgare de services informatiques localisée à Sofia et à Varna. Cette acquisition (en cash) signifie une expansion des capacités globales de prestation de CSC et un enrichissement de son réseau de centres low-cost en Europe de l'Est. Aux termes de ce contrat, les employés OBS rejoignent l'équipe de CSC et devront assister ses clients dans le développement logiciel et l'intégration des systèmes, en cinq langues, à des taux horaires compétitifs. « Ce nouveau centre bulgare vient s'ajouter à notre réseau européen existant en Espagne, en Lituanie et en République tchèque, explique Mary Jo Morris, président de la division world sourcing services de CSC. Il marque un renforcement substantiel de nos capacités dans trois secteurs clés : l'assurance, la santé et la haute technologie. OBS collabore depuis plus de dix ans avec CSC dans le secteur des services financiers, en contribuant au développement et à l'intégration de nos produits et de nos services en Europe. Grâce à cette acquisition, CSC pourra proposer ce savoir-faire à un éventail plus large de sa clientèle. Nous souhaitons la bienvenue à OBS au sein de la famille CSC. »

**CONTACT**
MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

COURSE CROISIÈRE EDHEC

## CSC À LA RENCONTRE DES ÉTUDIANTS

**CSC est le partenaire de la Course croisière Edhec, dont la 41e édition se tenait à La Rochelle du 18 au 25 avril 2009. C'est pour CSC l'occasion de faire connaître ses métiers à un public particulier, où se trouvent de futurs collaborateurs et de futurs dirigeants d'entreprise. Il s'agit, en effet, du plus grand rassemblement sportif d'étudiants en Europe, réunis sous le double signe du plaisir de la régate et de la décompression avant les examens de fin d'année. Historiquement étudiant, l'évènement rassemble tous les ans au mois d'avril plus de 3000 jeunes issus de 140 écoles et universités du monde entier. CSC y contribue en parrainant un bateau avec l'Essec et est présent dans le village avec un stand installé pour toute la durée des festivités. Nouveauté de l'année, il sponsorisait également un bateau entièrement féminin, celui des « Loutres des mers » de l'Edhec. Au mois de juillet, CSC reprend le large avec les étudiants pour défendre son titre lors du Tour de France à la voile aux côtés d'HEC et de l'École navale.**

L'équipage CSC-Essec remporte le classement général, dans la catégorie « Monotypes ».

**CONTACT**
GAIL NADEAU-LAURENT // gnadeaul@csc.com

MODE

# STEALTH À LA CONQUÊTE DES MARCHÉS INTERNATIONAUX

Stealth, la solution ERP de CSC pour les métiers de la distribution et de la mode, créée et développée en Italie, part à la conquête des marchés internationaux. Son ambition : devenir la solution de référence pour l'industrie mondiale de la mode. Stealth n'a pas de rival sur le marché italien, où la solution s'arroge une part de marché supérieure à 60 % et compte parmi ses clients des griffes prestigieuses telles que Dolce & Gabbana, Diesel, Gucci et Armani. La solution se base sur une infrastructure technologique Web et se distingue par des caractéristiques spécifiques (multilingue, multisociété, intégrabilité, intégrité, sécurité, flexibilité). Celles-ci permettent aux entreprises du secteur de l'habillement et de la chaussure, en d'autres termes à toutes les entreprises confrontées aux problèmes de taille, de couleur et de saisonnalité pour leurs produits, de gérer et de contrôler efficacement l'ensemble des processus de production. Au-delà d'un domaine d'activité spécifique (habillement ou prêt-à-porter, vêtements de sport, chaussures, accessoires, etc.) ou d'un modèle d'entreprise spécifique (commerciale ou de production), Stealth offre une solution permettant de synchroniser la demande et la disponibilité des produits tout au long du cycle de vie, de maximiser la capacité à répondre aux clients tout en réduisant les coûts grâce à l'optimisation des processus. Avec Stealth, il est possible de gérer la production en flux tendu, la production pour le stock ou les deux à la fois ; les allocations peuvent être faites sur le stock disponible ou sur les disponibilités futures (bons de commande, ordres de fabrication) ; la production peut être assurée en interne, en externe ou offshore.

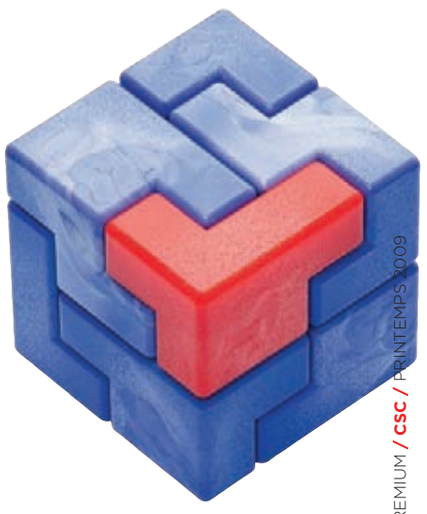
**CONTACT**
DANIELLE TUARZE // dtuarze@csc.com

**Stealth compte parmi ses clients des marques prestigieuses telles que Dolce & Gabbana, Diesel, Gucci et Armani.**

LIVRE BLANC

# FUSIONS ET RAPPROCHEMENTS DANS LE SECTEUR PUBLIC

Des fusions de très grande ampleur commencent aujourd'hui à redessiner le paysage administratif et social français. Longtemps inenvisageables, affectant des milliers de fonctionnaires, ces opérations témoignent de la volonté de l'État de s'adapter aux nouvelles réalités économiques et sociales et s'accompagnent d'efforts considérables pour améliorer le service aux usagers tout en optimisant la performance économique. CSC participe, depuis plusieurs années, aux grands programmes de modernisation et de rapprochement au sein de la sphère publique. D'où ce livre blanc, qui partage concrètement l'expérience acquise : l'étude s'appuie sur les missions réalisées en France et en Europe et sur une enquête auprès des pôles secteur public de CSC dans plusieurs pays européens. Au-delà des bonnes pratiques à retenir et des écueils à éviter – très comparables entre le secteur privé et le secteur public –, le succès de ces opérations complexes exige d'être pragmatique : se concentrer d'abord sur les domaines essentiels à fusionner et laisser les travaux d'optimisation à la phase d'implémentation postfusion. Et se rappeler que le facteur humain est toujours l'élément charnière : un mouvement de transformation n'aboutit pleinement que si les personnes impliquées acceptent de changer leurs pratiques et leur cadre professionnel.



**CONTACT**
MARC DOARÉ // mdoare@csc.com

ASSURANCE

## UN RÉSEAU SOCIAL POUR LES ASSUREURS

**La dernière innovation dans l'assurance ? CSC dynamise sa communauté de clients d'assurances dommages par l'introduction de WikonnecT, un réseau social favorisant la collaboration de ses membres sur Internet et utilisant les dernières technologies Web 2.0. Plus de 3000 membres qui représentent 200 entreprises ont rejoint le réseau depuis son lancement. Ce réseau social hébergé par CSC est un site Internet personnalisé vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept, destiné à l'annonce de produits, l'échange d'informations et la collaboration entre CSC et les membres de sa communauté de clients d'assurances dommages. WikonnecT comprend des blogs, des enquêtes et un dispositif permettant aux clients d'être au courant des derniers développements de produits et logiciels. Les utilisateurs peuvent également classer et partager leurs impressions sur les solutions de CSC, donner la priorité à certaines améliorations et même entrer en contact direct avec les développeurs de CSC, afin de réduire les temps de cycle nécessaires pour consolider les solutions ou répondre aux requêtes. « CSC enrichit à nouveau sa communauté de clients, constate Mike Paulin, directeur des systèmes d'information chez Michigan Insurance. Désormais, nous pouvons chercher des solutions à nos besoins en matière d'activités ou de logiciels, solliciter l'avis de collègues ou trouver de nouvelles idées pour améliorer nos systèmes CSC à tout moment, à travers une communauté d'internautes innovante et divertissante. Nous n'avons plus besoin d'attendre la prochaine réunion d'utilisateurs. »**

**CONTACT**
MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

EXTERNALISATION

## VIRGIN ATLANTIC DÉCOLLE AVEC CSC

Virgin Atlantic Airways, l'une des principales compagnies aériennes de long-courrier, a signé un nouveau contrat d'externalisation informatique avec CSC, pour une période de sept ans et une valeur estimée à 25 millions de livres sterling (environ 27,2 millions d'euros). Aux termes de ce contrat, CSC fournira à Virgin Atlantic une infrastructure de services souple et modernisée, mieux adaptée aux besoins variables du secteur, notamment sur la question de la réduction de l'empreinte carbonique des technologies de l'information. Basés essentiellement au Royaume-Uni, les services seront relayés par les centres de services de CSC du monde entier. CSC a également signé un accord-cadre avec Virgin Management Limited qui permettra aux autres sociétés du groupe Virgin de bénéficier d'une gamme similaire de services d'infrastructure technologique de la part de CSC. « Cet accord s'inscrit dans une démarche d'optimisation de la rentabilité et de la flexibilité de nos services informatiques, essentielle à la santé de nos activités », explique Mike Cope, directeur des systèmes d'information de Virgin Atlantic.

**CONTACT**
MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

ORANGE ASSISTANCE

## OBJECTIF QUALITÉ ATTEINT

En charge du support aux utilisateurs d'entreprise, Orange Assistance se doit de fournir un service irréprochable à une clientèle aux besoins sophistiqués et aux attentes légitimes. C'est la raison pour laquelle l'opérateur met tout en œuvre pour parvenir à un objectif élevé de 95 % de qualité de service, seuil atteint et même dépassé depuis novembre 2008 grâce à l'ouverture d'un nouveau centre clients. Pourtant, la décision de créer cette plate-forme, externalisée auprès d'un prestataire spécialisé, a été prise tardivement. Le centre devait donc être monté de toutes pièces en quatre mois seulement, en plein cœur de l'été. Pour relever ce défi, Orange Assistance a fait appel à CSC, qui était alors chargé de l'organisation et du pilotage de la globalité du projet : recrutement et formation des conseillers, travaux d'agencement du plateau, achat et déploiement des infrastructures (système d'information, téléphonie, réseau). « La rigueur, la méthode et beaucoup de communication ont permis de tenir un planning très serré », souligne Jean Held, directeur d'Orange Assistance. Les conseillers du nouveau centre ont pris leurs premiers appels à la date prévue. CSC supervisait alors la montée en charge et en compétence de la plate-forme. En janvier 2009, le centre atteignait sa pleine capacité, apportant une contribution décisive pour fournir à la clientèle de l'opérateur un service digne de ses exigences.

**CONTACT**
JEAN-VINCENT CAZAUX // jcazaux@csc.com

La Banque Palatine est le premier banquier français des administrateurs de biens.

BANQUE PALATINE

# UN NOUVEAU LEADER DANS LE SECTEUR IMMOBILIER

Grâce à l'acquisition de l'activité bancaire du Crédit foncier, la Banque Palatine devient le premier banquier français des administrateurs de biens avec 40% de part de marché. En janvier 2008, lors de la signature du protocole d'accord entre ces deux filiales de la Caisse nationale des Caisses d'épargne, cette position de leader n'était toutefois qu'arithmétique. Encore fallait-il accomplir le transfert opérationnel en préservant la valeur des actifs : une clientèle de plus de 3000 professionnels et entreprises et 24000 particuliers, une centaine de salariés et 40 millions d'euros de PNB. Pour l'aider à organiser et piloter ce projet complexe et stratégique, la Banque Palatine a fait appel à CSC. Dès l'origine, l'objectif était de mener à bien le transfert avant la fin de l'exercice 2008. Grâce à une mobilisation exceptionnelle à tous les niveaux et à l'apport de CSC, chaque sujet est traité avec soin : l'informatique organise la reprise des données et intègre les nouvelles fonctionnalités, les clients sont informés des modalités du transfert, et les salariés du Crédit foncier sont préparés à changer d'environnement.

Enfin, le 22 novembre 2008, la clientèle professionnelle est migrée sans accroc, bientôt rejointe par les particuliers, et ce dans le respect des délais, de la qualité et des budgets prévus. « Les enjeux humains et économiques étaient extrêmement élevés. Le succès de test grandeur nature nous permet d'envisager sereinement de nouveaux défis », se félicite Alain Ricaud, membre du directoire de la Banque Palatine et directeur du projet.

**CONTACT**
CHRISTOPHE FLICHY // cflichy@csc.com

LOGISTIQUE

# OUVERTURE D'UN 17E CENTRE D'EXCELLENCE

**Le 17e centre d'excellence dédié aux enjeux logistiques en situation réelle vient d'ouvrir ses portes aux États-Unis. Il offre une plate-forme pour éclairer la réflexion et faciliter l'identification des meilleures pratiques, pour proposer des solutions logistiques rentables et aisément déclinables, et pour optimiser les fonctions de livraison, de transport et de maintenance au sein d'un réseau d'entreprises. Le centre mobilise les experts sur de nombreuses problématiques : l'optimisation de la chaîne logistique, l'intégration de l'entreprise, le transport, la maintenance/réparation et la gestion des installations. « Nos collaborateurs sont notre principal atout, souligne Daniel G. Brown, vice-président chez CSC, en charge du centre d'excellence logistique. Tous issus du monde professionnel, de la sphère publique ou privée, ils mettent leur savoir-faire technique, leurs compétences opérationnelles et leur capacité d'analyse au service de nos solutions logistiques. Leur expertise sectorielle nous permet de combiner réflexion, innovation et nouvelles technologies, pour offrir à nos clients des solutions réalistes répondant véritablement à leurs enjeux logistiques. » Un exemple d'innovation technologique mise en place par la suite OmniLocation, l'offre de géolocalisation intelligente de CSC. En aidant les clients à explorer des solutions de pointe, avec un investissement de départ minimal, les centres d'excellence dévoilent les talents de CSC pour optimiser l'innovation et les résultats des entreprises.**

**CONTACT**
MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

# LA CRISE... ET APRÈS ?

**L'ANNÉE 2009 SERA DÉCISIVE POUR DE NOMBREUSES ENTREPRISES. IL S'AGIRA NON SEULEMENT DE RÉSISTER À LA CRISE, MAIS AUSSI DE REGARDER AU-DELÀ DE LA CONJONCTURE POUR PRÉPARER L'AVENIR. CAR DERRIÈRE LA CRISE ET LES CHIFFRES ALARMISTES QUI L'ACCOMPAGNENT, DES RUPTURES PROFONDES SONT À L'ŒUVRE : DANS LA RELATION DES ENTREPRISES À LEURS CLIENTS, DANS LE MANAGEMENT, LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE. QUELLES SONT LES OPTIONS STRATÉGIQUES QUI S'OFFRENT AUX ENTREPRISES ? AU-DELÀ DES RÉACTIONS À CHAUD, COMMENT PRENDRE DES DÉCISIONS, COMMENT CONDUIRE LES CHANGEMENTS QUI PRÉPARENT L'ACTIVITÉ DE DEMAIN ? ANALYSE.**

# UN PILOTAGE SERRÉ DANS LA TEMPÊTE

**Chute de l'activité, emploi en berne, moral au plus bas : jamais peut-être une crise boursière ne s'était transformée aussi vite en crise économique.** Mais la première erreur serait sans doute de s'arrêter aux chiffres alarmistes égrenés chaque jour par les médias. Car derrière ce ralentissement se dessine surtout un mouvement plus profond, qui remet en question les modèles économiques des entreprises. Dès lors, faire le dos rond en attendant que passe la tempête semble être une stratégie bien dangereuse.

**Le temps des ruptures**

À bien y regarder, la situation actuelle résulte d'une série de ruptures. À la rupture des sources de financement (marchés ou banques enchérissant l'accès au crédit) ont succédé une rupture stratégique puis une rupture des modèles opérationnels : face à la chute de leur activité, les entreprises ont dû s'adapter dans l'urgence, en resserrant leurs coûts mais aussi en repensant leur rapport avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs concurrents… « Dans tous ces domaines, la crise a accéléré les changements d'une façon exceptionnelle », analyse Claude Czechowski, président et CEO de CSC, région Europe de l'Ouest et du Sud. Qui aurait pu imaginer, il y a six mois, le rapprochement de l'italien Fiat et de l'américain Chrysler, ou des pôles de gestion d'actifs de deux banques concurrentes, la Société générale et du Crédit agricole (SGAM et CAAM)? Qui eût cru qu'après des années de croissance et de production à la commande, l'industrie automobile allait en quelques mois revenir à la vente sur stock? Dans tous les secteurs, de nouveaux modèles économiques et opérationnels sont en train de s'imposer.

**Le nouveau sens de la performance**

Qui dit nouveaux modèles dit nouveaux indicateurs. La mesure de la performance, elle aussi, a changé de façon radicale. « En quelques mois, les indicateurs se sont tournés de l'extérieur vers l'intérieur – de la rentabilité long terme à l'optimisation du cash, de la productivité et des ressources humaines », explique Marc Bensoussan, senior-vice-président de CSC et COO, région Europe de l'Ouest et du Sud. Dans ce contexte, les entreprises ont plus que jamais besoin de systèmes d'information intégrés, capables de mesurer rapidement la performance et d'aider les capitaines de navire à un pilotage serré dans la tempête.

## FOCUS

### LA CRISE? PAS POUR TOUT LE MONDE!

**Années records pour les distributeurs hard-discount et McDonald's, succès de la Logan : le « low cost » se porte bien en Europe. Le luxe, lui non plus, n'est pas sinistré : le chiffre d'affaires de Fauchon a crû de 33% pendant les fêtes, fin 2008! Sans oublier les produits « consolants », comme le chocolat (+ 35% en 2008), la presse people, les paris hippiques… Également épargnés par la crise : la distribution électronique, les produits bios ou certaines innovations comme l'iPhone ou la console Nintendo Wii… On le savait déjà : les crises sont avant tout des accélérateurs de tendance. Et, dans ce contexte tendu, la différenciation paie.**

### DISNEYLAND PARIS : UN MODÈLE D'ADAPTATION

**Tourisme en recul, désaffection des Espagnols (premiers visiteurs du parc) et sinistrose ambiante : la fin 2008 s'annonçait mal pour Disneyland Paris… Et pourtant, la fréquentation du Parc a crû de 8% lors du dernier trimestre 2008! Comment? L'entreprise a su, en quelques semaines, réorienter son modèle, adapter son offre et sa communication pour séduire les familles franciliennes.**

# CHOISIR SA STRATÉGIE D'AVENIR

## RÉUSSIR
### la transformation de l'entreprise

Comment réagir à ces ruptures ? De nombreuses entreprises sont tentées par le cost-killing. Attention : si la maîtrise des coûts est plus que jamais vitale, des coupes « aveugles » risquent fort de handicaper l'entreprise au moment de la reprise… ou de conduire à une « cassure » irrémédiable. Les entreprises doivent tenir pendant la tempête, mais aussi « préparer le bateau à repartir de l'avant » au retour du beau temps, résume Marc Bensoussan. Préparer l'après-crise : c'est sans doute le plus grand défi des entreprises en 2009.

« L'autre grand challenge réside dans la gestion du changement en temps de ralentissement économique », ajoute Claude Czechowski. L'immobilisme ne peut pas être une ligne de conduite, c'est admis. Il est donc important d'avoir créé – avant la crise – une mécanique de changement. Car choisir un nouveau cap, donner une nouvelle impulsion pendant la crise, sans aucune préparation préalable, s'avère extrêmement périlleux, voire impossible. Si les équipes se sont déjà inscrites dans une dynamique de mutation avant le ralentissement économique, il sera plus facile d'accélérer ou ralentir le rythme des changements selon la réalité de l'entreprise. Et encore plus aisé de choisir sa stratégie de transformation.

## DÉTERMINER
### son axe de différenciation

Face aux ruptures de l'environnement, l'entreprise doit préparer sa propre rupture stratégique. Il ne s'agit pas de tout changer, bien sûr, mais de clarifier son offre pour se distinguer de la concurrence et maximiser la performance, en choisissant clairement une valeur de différenciation, à situer sur l'un des trois axes suivants :

• l'excellence opérationnelle. Le hard-discount ou Ikea, par exemple, ont montré la voie ; la réduction des services peut être payante si le rapport qualité/prix des produits est au rendez-vous, l'achat rendu facile… et le système infaillible ;

• l'intimité client. Connaître ses clients et leurs besoins est vital pour toute entreprise ; certaines en font un véritable atout – avec un ciblage adéquat, un CRM efficace, des offres sur mesure… ou de nouveaux réseaux de distribution ;

• la supériorité produit. Mettre la technologie au service de nouveaux usages, inventer de nouveaux services, miser sur l'ergonomie ou l'écologie : l'innovation raisonnée (mais réelle) fait la différence dès lors que l'entreprise garde un coup d'avance.

Bien sûr, le choix d'une valeur de différenciation sera dicté par les valeurs de l'entreprise elle-même et par la dynamique concurrentielle. Quel sens y aurait-il, par exemple, pour les groupes pharmaceutiques à choisir la voie de la seule excellence opérationnelle, quand un générique comme Teva a déjà « préempté » cette même voie ?

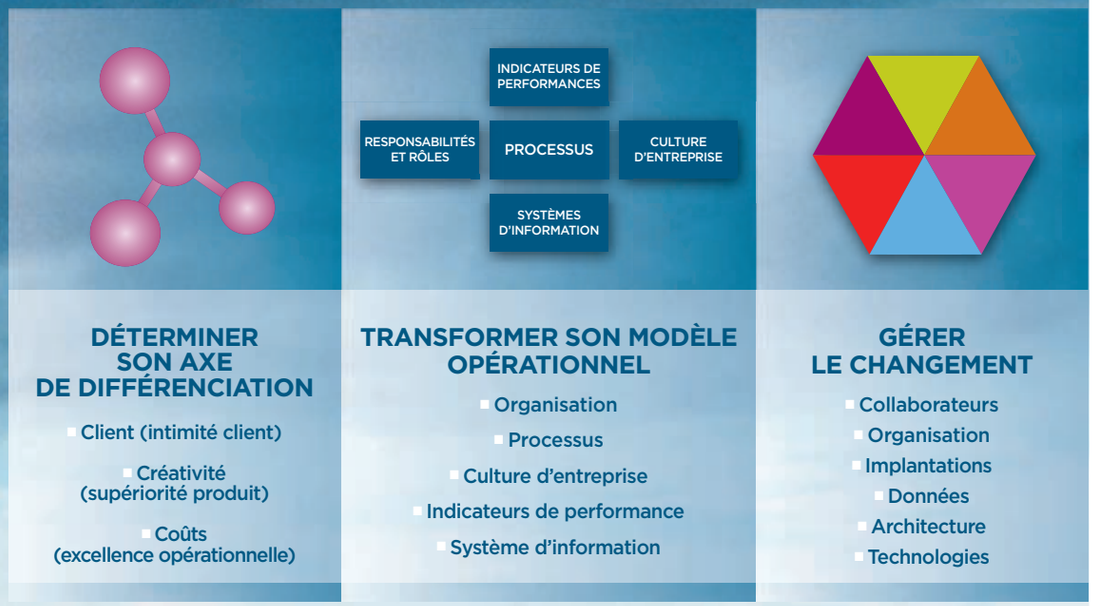
## CONSTRUIRE
### un nouveau modèle opérationnel et adapter les processus

Du choix d'un axe de différenciation découlent naturellement des modèles opérationnels très différents, en matière d'organisation, de processus de production, de relation client, de management, et bien sûr de systèmes d'information.

Prenons l'exemple de la politique de distribution. Le scénario de l'excellence opérationnelle (différenciation par les coûts) exige une centrale d'achat unique et des points de vente standardisés, le plus souvent en self-service ; le scénario de l'intimité client, au contraire, nécessite une organisation plus souple, où le pouvoir de décision est plus proche du client final et où les commandes seront prises par des vendeurs disposant d'une certaine marge de manœuvre.

« Coûts, Client ou Créativité : ces trois « C » déterminent les options qui s'offrent aux entreprises pour résister à la crise – et au-delà, pour refondre leur modèle », résume Marc Bensoussan. Ces choix-là se prennent aujourd'hui. Ils détermineront plus tard qui sera en tête lorsqu'enfin la météo de la conjoncture permettra d'y voir plus clair.

## TRANSFORMATION, MODE D'EMPLOI




Source : CSC, Michael Tracy & Fred Wieserma, *The Discipline of Market Leaders*, 1997, Addison-Wesley Pub. Co.

# COMMENT VIVENT-ILS LA CRISE?

LES DERNIERS BAROMÈTRES CSC (LIRE ENCADRÉ) ONT ENREGISTRÉ DES SIGNES DE RUPTURES STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELLES. TOUR D'HORIZON AVEC TROIS FONCTIONS CLÉS AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE.

## DRH : PRÉPARER L'ENGAGEMENT DE DEMAIN

La crise de 2008 a aussi engendré une rupture managériale. Pour conduire les transformations nécessaires, certaines entreprises font appel à des managers extérieurs à leur secteur, moins « experts » de l'activité mais plus souples et plus internationaux. Dans le même temps, la pression sur le management se fait plus forte, avec la nécessité dans toutes les équipes de fonctionner en mode « équipage », où managers et collaborateurs sont ensemble « sur le pont ». Un phénomène qui pose la question de l'engagement des salariés – et de la confiance. La relation au travail évolue, et ce n'est pas seulement un effet de génération : elle est aussi liée aux transformations mêmes du travail. Un nouveau positionnement de la fonction RH est en train d'émerger : au-delà du modèle de business-partner, le DRH de demain devra plus anticiper sur les questions d'organisation du travail.

### POINT DE VUE

**> LA POSTE FAIT LE PARI DE LA CONFIANCE**

« Il faut rester ferme sur ses engagements. Il ne faut pas varier au jour le jour sur les valeurs de l'entreprise et sur ce qui peut créer le lien de confiance entre son personnel et l'entreprise : c'est extrêmement important », résume Foucauld Lestienne, DRH de La Poste.

**FOUCAULD LESTIENNE**

## DSI : ACCOMPAGNER LES RUPTURES STRATÉGIQUES

Longtemps considérées comme centres de coûts, les directions informatiques ont su évoluer au cours des dernières années, se posant de plus en plus en partenaires des directions opérationnelles et de la direction générale, contribuant à leurs côtés à la performance de l'entreprise. Dès lors, la crise n'a pas affaibli le rôle des DSI. Au contraire : le moment est propice pour se pencher sur les technologies de demain, et avec cette vision de long terme accompagner l'évolution des stratégies et des métiers.

### POINT DE VUE

**> PRINTEMPS : DANS LES STARTING-BLOCKS POUR L'APRÈS-CRISE**

« Il semble essentiel de transformer cette période de crise en opportunité en procédant à une revue de l'ensemble de nos processus et en optimisant nos investissements. Mais il faut aussi voir plus loin. Le maintien des deux projets phares participe à cette logique. Le projet "Caisses", par exemple, est capital pour l'avenir. La stratégie du Printemps consiste en effet à "créer de l'extra-ordinaire" en magasin. Et la caisse est l'un des moments clés de l'expérience client. Ce projet est une brique essentielle, sur laquelle nous pourrons ajouter d'autres briques dès qu'un frémissement se fera sentir sur le marché », explique Arnaud Lescroart, directeur des flux de marchandises et des systèmes d'information du Printemps.

**ARNAUD LESCROART**

# DAF : L'HOMME DE LA PERFORMANCE

Après s'être beaucoup tournés vers les marchés financiers, les directeurs financiers se recentrent aujourd'hui sur la performance opérationnelle de l'entreprise. Leur position est centrale : ils connaissent les marges de manœuvre de l'entreprise, maîtrisent l'ensemble des processus et les moyens de mesurer l'efficacité de ces derniers. Au fond, le DAF est sans doute le mieux placé dans l'entreprise pour faire émarger un nouveau modèle économique.

## POINT DE VUE

### > LE CRÉDIT AGRICOLE À L'ÉCOUTE DES ÉQUIPES

Dans les banques, particulièrement exposées à la tourmente actuelle, la direction financière joue un rôle plus étendu encore. « En période de crise, nous sommes une vigie avancée pour l'ensemble des risques, note Bertrand Badré, DAF du groupe Crédit agricole. Mais les systèmes ne sont pas tout. Les discours de confiance que nous passons en interne doivent être incarnés. » Il se déplace donc dans les différents services pour rencontrer les équipes, sentir la température, repérer les états de fatigue… « Les équipes doivent sentir qu'il y a un capitaine à la barre qui sait où il va », conclut-il.

**BERTRAND BADRÉ**

### > ACCOR MISE SUR LES FONDAMENTAUX

« Le premier rôle d'une direction financière reste de s'assurer que l'entreprise a les moyens de son ambition. On a bien vu, en 2008, que les acteurs qui avaient abusé des effets de levier ont été les premiers à souffrir de la crise – regardez la situation des pubs en Angleterre, par exemple –, analyse Jacques Stern, directeur général délégué du groupe Accor, en charge des finances, de la stratégie, du développement de l'hôtellerie et des systèmes d'information. À l'inverse, il ne faudrait pas se désintéresser de la Bourse et de nos actionnaires ! C'est une question de bon sens : en période de crise, patrons et directeurs financiers doivent continuer à prendre leur bâton de pèlerin pour expliquer leurs résultats et leur stratégie aux investisseurs. Il ne s'agit certes pas de nous soumettre à un diktat des marchés… mais nous devons prendre en compte l'intérêt de nos actionnaires, au même titre que nos salariés et nos clients. Leur confiance est essentielle sur le long terme. »

**JACQUES STERN**

## FOCUS

### CSC À L'ÉCOUTE DES TENDANCES

Dans le cadre de son programme IDEAS (Inspiration, Debate, Executive, Annual Surveys), CSC réalise tous les ans plusieurs baromètres pour analyser à l'échelle européenne les tendances et les perspectives des fonctions stratégiques de l'entreprise (ressources humaines, finance, informatique, achats). Ces études, réalisées avec le soutien d'instituts de sondage (IFOP et TNS Sofres), interrogent pour chacune de ces éditions une centaine de dirigeants des plus grandes entreprises et administrations publiques en Europe. Révélés lors d'événements de prestige, organisés dans plusieurs villes européennes (Paris, Madrid, Barcelone, Milan…), les résultats de ces études sont également relayés par des partenaires médias (*Les Échos*, *La Tribune*, *L'Expansion*, *Liaisons sociales*, *Il Sole 24 ORE*…) et académiques (universités et grandes écoles).

CSC a organisé trois événements de prestige pour la restitution du baromètre RH à Madrid, Paris et Milan (de haut en bas).

# MONOPRIX

## **UNE GESTION PLUS FINE** POUR RÉDUIRE LES STOCKS

AFIN D'OPTIMISER LA PERFORMANCE DE SES MAGASINS, MONOPRIX S'EST APPUYÉ SUR CSC POUR DÉVELOPPER UNE APPLICATION DE BACK-OFFICE INNOVANTE. À MI-CHEMIN D'UN DÉPLOIEMENT D'UNE AMPLEUR INÉDITE, L'ENSEIGNE MESURE DÉJÀ SUR SES STOCKS ET SUR SES VENTES LES BÉNÉFICES D'UN PROJET MENÉ AVEC RIGUEUR.

**Désireux de toujours rendre un meilleur service à ses clients tout en optimisant son organisation,** Monoprix envisage dès 2004 d'innover en adoptant une gestion dite « unitaire ». En permettant de connaître et d'ajuster en permanence les quantités disponibles de chaque article à l'unité près, celle-ci offre les conditions d'une gestion plus fine, avec une meilleure visibilité, une anticipation accrue et des possibilités d'optimisation nouvelles. Cependant, une telle évolution touche de nombreux processus (commandes, réception, réapprovisionnement, stocks…). Or, à cette époque, le logiciel chargé du back-office des magasins est vieillissant et incapable d'accompagner une telle démarche. Dans le respect du schéma directeur établi préalablement, la première étape de la transformation du système d'information consistera donc à remplacer l'application existante par un outil adapté aux nouveaux enjeux.

### UN DOUBLE RÔLE POUR CSC

Approuvé par le comité exécutif en juillet 2005, le projet Sequoia débute en novembre. Piloté par la direction des ventes, qui en est le sponsor métier, ce projet très transversal implique de nombreux acteurs internes, comme les directions achats ou la logistique. Il s'agit pour Monoprix d'un chantier d'une ampleur inédite puisqu'il touche à son cœur de métier et qu'il doit, à terme, concerner chacun de ses 300 magasins. L'entreprise fait alors appel à CSC, qui tiendra deux rôles : il assistera la maîtrise d'ouvrage pour épauler la direction de l'organisation sur le pilotage du projet et la préparation de la conduite du changement, et il interviendra auprès du département études marchandises de la DSI, en maîtrise d'œuvre déléguée. Quant au progiciel retenu, il s'agit de GOLD Shop d'Aldata, une solution spécialisée pour la distribution.

**Les magasins Monoprix proposent une offre riche dans tous les univers, dont le textile.**

FOCUS

## MONOPRIX, LE LEADER DU COMMERCE DE CENTRE-VILLE EN FRANCE

**Présent dans 85% des villes de plus de 50 000 habitants, Monoprix est le leader du commerce de centre-ville en France. En complément de son enseigne traditionnelle, le Groupe développe des concepts inédits en France afin de répondre aux nouveaux besoins de la vie citadine. En 2005 sont lancés Monop', un magasin d'hyperproximité qui répond aux besoins du quotidien, et beauty monop, dédié à la beauté. Dernière-née des enseignes Monoprix, dailymonop' allie restauration rapide et ultrafraîcheur. Depuis le 15 septembre 2008, le Groupe a lancé son site de vente en ligne Monoprix.com, accessible dans un premier temps à Paris et proche banlieue. Monoprix est détenu à parts égales par Casino et le groupe Galeries Lafayette.**

### LES CHIFFRES

**Plus de 300 magasins**

**20 000 colllaborateurs**

**4 enseignes**

**3,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2007**

Les six premiers mois sont consacrés à la conception générale du nouveau système, qui sera centralisé, contrairement à son prédécesseur. « Outre la rationalisation de l'exploitation, cette architecture permettra des vues consolidées. En revanche, elle demande de redoubler de précautions en matière de sécurité et de disponibilité du système », souligne Benoît Frémaux, directeur des flux de Monoprix. Le paramétrage et le développement de quelques fonctionnalités spécifiques se déroulent de mars à novembre 2006. Après une rigoureuse phase de tests, un premier pilote est déployé dans le magasin de La Celle-Saint-Cloud, en banlieue parisienne, en mars 2007. Choisi pour sa taille modeste, afin de limiter les impacts, sa proximité du siège et sa représentativité des métiers de Monoprix, ce magasin est, de plus, dirigé par une équipe très motivée à l'idée d'expérimenter le nouvel outil.

### UN PILOTE RICHE D'ENSEIGNEMENTS

Préparé avec grand soin et mobilisant d'importantes ressources, le pilote ne tarde pas à fournir de précieux enseignements. Avec son interface Web, l'outil est facilement pris en main par les utilisateurs, et la gestion unitaire apporte rapidement les résultats escomptés en matière d'optimisation des stocks. « Sur certains produits, nous avons, par exemple, constaté que nous avions l'équivalent de deux mois de ventes sur la surface de vente, alors que deux semaines sont largement suffisantes », rapporte Benoît Frémaux. L'usage met également en évidence la nécessaire amélioration de la qualité du référentiel de données. « Avec la multiplicité de domaines à la gestion très spécifique, comme le textile, le maquillage ou les produits frais, les derniers réglages ont été très délicats », note David Kott, manager chez CSC et responsable du projet. Rien, toutefois, qui n'entraîne la fermeture du magasin ou la baisse de son chiffre d'affaires, ni même de conséquences visibles par la clientèle.

### DES BÉNÉFICES IMMÉDIATS

Après un deuxième pilote, le déploiement global de la solution commence. Il concerne 14 magasins à la fin 2007, 135 à la fin 2008, et il devrait s'achever à la fin 2009, tant pour les enseignes propres que les affiliées. Ce déploiement progressif permet d'accompagner les équipes locales avec des cycles de formation adaptés et approfondis. Une comparaison entre les magasins équipés du nouveau système et ceux restés sur l'ancien fait apparaître une baisse des « non-ventes » et des ruptures en linéaire. À ces bénéfices quantitatifs s'ajoutent des bénéfices qualitatifs, comme pour la gestion de la casse, ce qui permet de prendre les mesures adéquates. Cependant, le principal motif de satisfaction est l'adoption sans réserve de l'outil par les utilisateurs. « Les enquêtes montrent que pas un magasin ne souhaiterait revenir en arrière, et ce sentiment est partagé de la direction aux réceptionnaires », se félicite Benoît Frémaux. Avec de tels résultats, le projet Sequoia est un incontestable succès. Benoît Frémaux l'attribue notamment à l'esprit d'équipe qui a animé de bout en bout l'ensemble des acteurs : « Dans toutes les directions concernées, chacun s'est impliqué, avec la réussite du projet comme seul objectif. CSC s'est parfaitement intégré à cette dynamique, nous apportant de surcroît les outils et les méthodes qui ont permis de structurer et de cadencer la démarche. »

> **« Pas un magasin ne souhaiterait revenir en arrière. »**
>
> **BENOÎT FRÉMAUX,**
> **DIRECTEUR DES FLUX, MONOPRIX**

**CONTACT**
DAVID KOTT // dkott@csc.com

# CACEIS BANK

## **UNE FUSION** MAÎTRISÉE

LE GROUPE CACEIS EST UN ACTEUR MAJEUR DES SERVICES FINANCIERS DÉDIÉS AUX INSTITUTIONNELS ET AUX GRANDES ENTREPRISES. NÉ EN 2005 DU REGROUPEMENT DES MÉTIERS TITRES DES GROUPES CRÉDIT AGRICOLE ET CAISSE D'ÉPARGNE/ BANQUE POPULAIRE, IL A ENGAGÉ DÈS 2006 LA FUSION OPÉRATIONNELLE DE SES ENTITÉS EN FRANCE AVEC LE SOUTIEN DE CSC : UN PROCESSUS MENÉ AVEC MÉTHODE ET RIGUEUR QUI VIENT DE S'ACHEVER AVEC SUCCÈS.

**Pour CACEIS Bank,** l'entité française du groupe CACEIS en charge des activités dépositaire-conservateur (issue de la fusion CA-IS Bank et d'IXIS IS), l'essentiel du processus de fusion-migration des entités en France a consisté à porter les actifs vers une plate-forme informatique unifiée. Pour l'accompagner dans ce projet aux enjeux considérables, tant professionnels que financiers (plus de 900 milliards d'euros de titres sont concernés), CACEIS Bank a travaillé de manière concertée avec CSC, retenu pour sa bonne connaissance du contexte de l'établissement et du métier des titres.

### UNE ORGANISATION PAR CLIENTS

La première tâche était d'organiser et de structurer la démarche de migration. Dès novembre 2006, une roadmap du projet est établie avec les principales échéances.

Rapidement, un choix décisif est opéré : adopter une approche par typologie de clientèle, celle-ci étant variée (banques, compagnies d'assurances, sociétés de gestion…). La plupart des clients bénéficient de prestations spécifiques, adaptées à leurs besoins, qu'ils souhaitent retrouver dans la nouvelle plate-forme. L'enjeu pour CACEIS est de conserver leur confiance et d'éviter leur départ au cours des opérations de rapprochement. La démarche consiste donc à travailler en liaison étroite avec chaque client pour évaluer sa situation, ses données et ses spécificités de services. Des ateliers sont ensuite constitués pour élaborer, expliquer et valider avec lui la cible et la trajectoire du projet. Enfin, le processus de migration est engagé avec une phase de travaux préparatoires pour l'accueillir dans son environnement cible. « Pour traiter chacun de nos clients avec toute l'attention nécessaire, nous avions programmé

**Le siège social de CACEIS à Paris.**

## FOCUS

### CACEIS, GROUPE BANCAIRE SPÉCIALISÉ DANS LES ACTIVITÉS D'ASSET SERVICING

**Détenu à parité par les groupes Crédit agricole et Caisse d'épargne/Banque populaire, CACEIS est un groupe bancaire spécialisé dans les activités titres – banque dépositaire-conservation, administration de fonds et services aux émetteurs – pour une clientèle institutionnelle, de sociétés de gestion et de grandes entreprises. Il compte 3730 collaborateurs et 12 implantations dans le monde. Totalisant 1000 milliards d'euros d'actifs administrés, il est le premier administrateur de fonds en France avec 40 % de part de marché et le premier acteur en Europe. En conservation, le Groupe se classe au 10e rang mondial avec 2200 milliards d'euros d'actifs conservés (chiffres au 30 septembre 2008). CACEIS bénéficie de la notation Standard & Poor's AA-.**

« Cette opération illustre notre capacité unique à fournir du sur-mesure et notre efficacité opérationnelle sur les gros volumes. »

**FABIEN EVRARD,** DIRECTEUR DE L'ACTIVITÉ ASSET SERVICING DE CACEIS À PARIS

**LES CHIFFRES**

**2 200** milliards d'euros en conservation

**1000** milliards d'euros sous administration

**590 000** comptes courants nominatifs

**3 730** collaborateurs

**13** implantations

14 migrations échelonnées sur deux ans et demi, en commençant par les cas les plus simples », explique Fabien Evrard, responsable du projet de migration et directeur de l'activité asset servicing de CACEIS à Paris. Cette approche transversale nécessite l'indispensable coordination de trois composantes internes : commerciale (relations et prestations clients), opérationnelle (organisation et processus) et système d'information (réduction des écarts fonctionnels). Sans oublier, bien entendu, le client, qu'il faut associer, convaincre et accompagner de bout en bout, dans le respect de ses relations commerciales avec l'établissement. « Cela ajoutait un niveau de complexité en matière de pilotage. L'une des difficultés consistait à prendre le temps nécessaire au dialogue tout en respectant le calendrier très strict des bascules », souligne Joseph El Gharib, directeur associé chez CSC et responsable de la mission.

## LE RESPECT ABSOLU DES ÉCHÉANCES

Les premières migrations ont lieu dès novembre 2006 ; elles se poursuivent ensuite en suivant l'échéancier initial. À la fin octobre 2008, la dernière et l'une des migrations les plus complexes est réalisée : celle de la Caisse des dépôts (CDC), qui délègue l'intégralité de son activité de conservation à CACEIS Bank. « Nous sommes capables de fournir un service de sous-traitance avec white-labelling complet, humain et technologique, et la migration nous a permis de renforcer nos capacités dans ce domaine, au-delà du mandat étendu au sens AMF. Cette opération illustre notre capacité unique à fournir du sur-mesure et notre efficacité opérationnelle sur les gros volumes », résume Fabien Evrard.

## AVEC CSC, UN PARTENARIAT RÉUSSI

« Quelques chiffres suffisent à attester le succès du projet : totale fidélité de notre clientèle, plus de 100 000 positions titres – soit 900 milliards d'euros –, migrées dans plus de 50 pays. Pour y parvenir, c'est l'ensemble des équipes internes qui ont dû se mobiliser sous l'impulsion de la direction générale de l'établissement auquel était directement rattaché le projet. » Fabien Evrard remarque également combien le choix initial de procéder par client a été déterminant et insiste sur l'importance d'avoir respecté les échéances prévues, sans contraindre le client et en respectant ses besoins. Il souligne également le rôle primordial de CSC : « Tout au long du projet, CSC a été un partenaire hors pair pour clarifier et industrialiser notre démarche. Nous avons beaucoup apprécié les conseils et les qualités humaines de l'équipe : des consultants proches du client et compétents, qui font preuve de constance et de résistance. »
La migration des activités dépositaire-conservateur des clients achevée, le groupe projet a pris en charge l'accueil des clients de Natixis, dès le second semestre 2008. D'une dimension moindre, cette migration est, en revanche, plus complexe, puisqu'elle concerne de façon concomitante l'ensemble des activités de CACEIS (180 milliards d'euros d'actifs en conservation).

**CONTACT**
JOSEPH EL GHARIB // jelghari@csc.com

# GDF SUEZ

## **LE DÉCISIONNEL APPORTE** UNE ÉNERGIE NOUVELLE

AFIN DE FAIRE FACE AUX NOUVEAUX DÉFIS NÉS DE L'OUVERTURE DU MARCHÉ DE L'ÉNERGIE, LA BRANCHE ÉNERGIE FRANCE DE GDF SUEZ S'EST DOTÉE D'OUTILS DÉCISIONNELS POUR SES MARCHÉS PARTICULIERS ET ENTREPRISES. DÉVELOPPÉS AVEC L'AIDE DE CSC, CES OUTILS LUI PERMETTRONT DE MIEUX CONNAÎTRE SA CLIENTÈLE ET DE PILOTER SON ACTIVITÉ COMMERCIALE.

GDF Suez est le 1er acteur dans l'éolien en France.

**Au sein de GDF Suez, la branche Énergie France** est chargée de la commercialisation de l'énergie et des services auprès des clients finaux, tant particuliers qu'entreprises. Ces deux types de clientèle nécessitent des méthodes commerciales radicalement différentes. Avec 11 millions de clients et 20 millions de prospects, le marché des particuliers est un marché de volume qui s'appuie sur des offres conçues pour de larges segments de clientèle. Quant aux entreprises (grands comptes, collectivités locales, PME, PMI…), elles sont beaucoup moins nombreuses (250 000), mais leurs besoins sont très spécifiques. Les commerciaux y répondent en élaborant pour elles des offres personnalisées, en fonction, par exemple, de la nature de l'activité et du type de local. Sur ces deux marchés, une bonne connaissance du client est cependant indispensable, surtout dans un environnement bouleversé par la récente déréglementation du secteur de l'énergie. La branche Énergie France a donc fait appel à CSC afin de mettre en place deux outils décisionnels, l'un pour le marché grand public, l'autre pour les entreprises, en vue de mieux piloter ces deux activités.

### DE NOMBREUX ACTEURS AUTOUR D'UN ENTREPÔT UNIQUE

En 2006, GDF Suez lance une réflexion sur la mise en place d'un outil d'aide à la décision pour le marché des entreprises. Cette phase d'émergence, à laquelle est déjà associé CSC, permet à tous les acteurs concernés (commerciaux, marketing, finance…) de confronter leurs besoins. Afin de remplacer les outils existants, isolés et limités, la solution qui se dessine est un entrepôt de données unique qui permettra à la fois d'obtenir une vision consolidée des clients et de mieux gérer la marge en rapprochant données de vente, de pricing, de facturation et de coûts. Après une phase de définition de la solution, où sont déterminés les indicateurs à suivre et les sources de données, le projet démarre véritablement en septembre 2007. Sélectionné pour assister la maîtrise d'ouvrage, CSC apporte sa connaissance sectorielle et son expérience des projets de business intelligence. En effet, le nombre important de paramètres qui caractérisent les entreprises nécessite un entrepôt de données particulièrement volumineux. De plus, l'outil doit couvrir l'ensemble du processus de commercialisation (gestion des ventes, de la relation client, du pricing, du contrat, de la facturation, de la marge…) « La modélisation devait prendre en compte tous les besoins, de façon à concevoir des indicateurs à la fois synthétiques et pertinents pour les différents utilisateurs », explique Céline Gallaire, pilote stratégique du projet décisionnel du marché entreprises chez GDF Suez.

### VOLUME, QUALITÉ DES DONNÉES ET MODÉLISATION

En janvier 2008, un autre chantier décisionnel, alors en suspens, est réactivé : celui destiné au marché des particuliers. Le premier objectif

**PHILIPPE GRECH,** RESPONSABLE DU PROJET DÉCISIONNEL PARTICULIERS CHEZ GDF SUEZ.

**CÉLINE GALLAIRE,** PILOTE STRATÉGIQUE DU PROJET DÉCISIONNEL DU MARCHÉ ENTREPRISES CHEZ GDF SUEZ.

## LES CHIFFRES

**1er** réseau de transport et de distribution de gaz naturel en Europe

**1er** producteur indépendant d'électricité dans le monde

**74,3** miliiards d'euros de chiffre d'affaires en 2007

**198 200** salariés (10 200 pour Énergie France)

**11** millions de clients Énergie France particuliers

**250 000** clients Énergie France entreprises

de la nouvelle équipe est de remobiliser tous les acteurs afin d'élaborer un outil permettant le ciblage, le scoring et l'analyse des résultats des campagnes de marketing. « Les outils existants étaient incomplets, donc peu utilisés. Grâce à une nouvelle organisation du projet, avec notamment la création d'un club d'utilisateurs, nous avons pu retrouver l'élan nécessaire », témoigne Philippe Grech, responsable du projet décisionnel particuliers chez GDF Suez. Associé au projet, CSC assure la liaison entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, et apporte son expertise sur la gestion des données et des référentiels. Là aussi, la volumétrie constitue un enjeu clé. Les données sont innombrables (profil démographique, socioprofessionnel, type d'habitation, habitudes de consommation…) et disséminées dans de nombreuses applications. La base développée pour l'occasion doit être adaptée à une telle quantité d'informations, demeurer performante et pouvoir absorber près d'un million de modifications par semaine. De plus, un important travail sur la qualité des données est nécessaire pour les rendre exploitables. « Une tâche essentielle a consisté à élaborer des modèles permettant de présenter les informations dans une logique métier », précise Sébastien Pépineau, manager CSC en charge des projets décisionnels chez GDF Suez.

### DEUX PROJETS, UNE RÉUSSITE

Adoptées par les utilisateurs dès le lancement de leur première version, les deux applications devraient rapidement porter leurs fruits. Pour la partie grand public, l'analyse des départs et des arrivées de clients – une problématique nouvelle pour GDF Suez – constitue, par exemple, un apport très précieux. Pour l'heure, GDF Suez salue la réussite de ces projets, menés comme prévu. « Nous avons particulièrement apprécié la façon dont l'équipe de CSC a su rapidement monter en compétences pour prendre en compte toutes les spécificités de nos métiers », se félicite Céline Gallaire. « Dans un projet décisionnel, c'est toute une chaîne d'acteurs qu'il faut mobiliser. La réussite passe obligatoirement par un travail d'équipe, et CSC a su complètement se fondre dans cette logique », ajoute Philippe Grech.

**CONTACT**
SÉBASTIEN PÉPINEAU // spepinea@csc.com

« Dans un projet décisionnel, la réussite passe obligatoirement par un travail d'équipe. »

**PHILIPPE GRECH, RESPONSABLE DU PROJET DÉCISIONNEL PARTICULIERS CHEZ GDF SUEZ**

## FOCUS

### GDF SUEZ, UN DES PRINCIPAUX FOURNISSEURS D'ÉNERGIE DANS LE MONDE

**L'un des premiers énergéticiens au niveau mondial, GDF Suez est présent sur l'ensemble de la chaîne de l'énergie, en électricité et en gaz naturel, de l'amont à l'aval. En inscrivant la croissance responsable au cœur de ses métiers (énergie, services à l'énergie et environnement), il se donne pour mission de relever de grands défis : répondre aux besoins en énergie, assurer la sécurité d'approvisionnement, lutter contre les changements climatiques et optimiser l'utilisation des ressources. GDF Suez s'appuie sur un portefeuille d'approvisionnement diversifié et sur un parc de production électrique flexible et performant pour proposer des solutions énergétiques innovantes aux particuliers, aux collectivités et aux entreprises.**

# LA VALEUR EST DANS LES NUAGES

EXTERNALISATION DES SERVEURS, APPLICATIONS PARTAGÉES, CRÉATION D'ESPACES COLLABORATIFS POUR LA R&D… PLUS FLEXIBLE QUE LES SYSTÈMES PROPRIÉTAIRES, LE « CLOUD COMPUTING » S'AFFIRME COMME L'INFORMATIQUE DE DEMAIN. L'INTÉRÊT DES ENTREPRISES VA CROISSANT, ET DE NOUVELLES SOLUTIONS APPARAISSENT SUR LE MARCHÉ. MAIS COMMENT CRÉER CONCRÈTEMENT DE LA VALEUR AJOUTÉE? QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE.

## FOCUS

**« Choices & Risks in Moving to the Cloud » : c'est le titre de l'étude publiée en décembre 2008 par le Leading Edge Forum. Elle illustre par l'exemple les bénéfices – immédiats et futurs – que les entreprises peuvent tirer d'une migration sur le nuage.**

**POUR ADHÉRER AU LEADING EDGE FORUM**
**et découvrir comment le cloud computing peut changer votre enterprise**
**http://lef.csc.com/thecloud/**

**CONTACT**
**KATE TAYLOR // ktaylor4@csc.com**

**La presse informatique a commencé à en parler voici plus d'un an, mais, pour les profanes, le sujet était encore nébuleux…** Tendance de fond ou phénomène de mode, le « cloud computing »? Le débat restait ouvert. Aujourd'hui, la tendance s'affirme clairement : les premières success stories apparaissent, l'hebdomadaire de référence « The Economist » consacre 14 pages au sujet… L'intérêt des dirigeants est maintenant aiguisé. Et « Business Week » enfonce le clou : « Le cloud computing est l'avenir de l'informatique ». Les managers sont donc désormais extrêmement attentifs sur ce sujet.

### UN « NUAGE » DE SERVEURS SURPUISSANT

Mais qu'appelle-t-on au juste le « cloud computing »? Le « nuage », c'est celui que forment les liens entre d'innombrables serveurs répartis dans le monde entier. Connectés ensemble avec une gigantesque bande passante, ils offrent une puissance de calcul considérable. Le cloud computing consiste à utiliser ce nuage comme serveur externe (en lieu et place des serveurs propriétaires), l'accès aux différents services se faisant à distance, via Internet.
« Chacun a déjà fait l'expérience du nuage : des applications comme Google Maps, Yahoo! Mail ou Facebook fonctionnent déjà sur ce modèle », explique Douglas Neal, chercheur au sein du Leading Edge Forum de CSC. Mais les possibilités vont bien au-delà – jusqu'à l'externalisation de processus entiers, comme la paie ou la gestion des achats en ligne (e-procurement).

### DES RÉUSSITES CONCRÈTES

Le cas d'Eventseer.net (agrégateur d'événements pour la communauté scientifique) est frappant. Avec plus de 600 000 pages dynamiques largement interconnectées, le site connaissait une crise de croissance : la mise à jour des pages devenait de plus en plus lente… « Regénérer toutes les pages sur un seul serveur aurait pris sept jours!, calcule Thomas Brox, créateur d'Eventseer. » En passant par le « nuage » (avec l'utilisation de 25 machines virtuelles Amazon), le délai est tombé à cinq heures… pour le coût d'une pinte de bière.

**« À l'avenir, ceux qui créeront le plus de valeur dans les entreprises seront ceux qui maîtrisent à la fois leur marché et la technologie. Flexibilité, réduction des coûts et des cycles de production, collaborations : plus vous maîtrisez votre business, plus vous pourrez profiter des avantages du nuage. »**

**DOUGLAS NEAL,** LEADING EDGE FORUM, CSC

Le Leading Edge Forum organise son voyage d'études annuel durant une semaine à l'automne 2009, avec pour thème « Le cloud computing : économies, agilité, collaboration ».

**POUR PLUS D'INFORMATIONS, CONTACTEZ**
**JANE KINGSTON //jkingsto@csc.com.**

Avec le concours du Leading Edge Forum de CSC, le groupe pétrolier BP a été l'une des premières entreprises à utiliser le programme Elastic Computing Cloud (EC2) d'Amazon. Aujourd'hui, l'entreprise envisage de migrer sur le nuage une partie de sa production informatique. D'ores et déjà, le cloud computing lui a permis d'accélérer certains cycles de production – en utilisant Amazon EC2 comme environnement de test (ou « sandbox ») pour le développement de systèmes SAP, par exemple.

## RÉDUCTION DES COÛTS, FLEXIBILITÉ… SÉCURITÉ ?

Accroître la vitesse de développement tout en réduisant les coûts : tels sont les deux atouts les plus immédiats du cloud computing. Il est ainsi possible de multiplier par dix ou de diviser par deux la consommation du serveur en quelques heures pour répondre à une hausse subite des demandes. Et le coût de stockage est parfois divisé par vingt !

Pour Douglas Neal, la vraie révolution est dans la flexibilité qu'offre le nuage – « un système on/off où l'entreprise ne paie que le temps d'utilisation du service, sans accumuler les coûts inutiles », résume-t-il.

Bien sûr, des interrogations demeurent – en premier lieu, concernant la sécurité. Les responsables d'Amazon donnent une réponse pragmatique : « Nous utilisons le nuage pour notre propre activité », disent-ils.

Des applications de sécurité spécifiques au cloud computing se développent par ailleurs – avec la possibilité de créer, au cœur même du nuage, ses propres zones de travail avec accès sécurisé…

« La question doit s'inscrire dans le cadre d'une réflexion globale sur la sécurité », conclut Douglas Neal, qui se projette déjà dans l'avenir. Les entreprises travaillent désormais en réseau, et pour travailler ensemble, quoi de mieux qu'un espace partagé ? « Get ready to collaborate in the cloud », conclut le Leading Edge Forum.

**CONTACT**
**MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com**

# 4 RÈGLES D'OR

## POUR RÉUSSIR UNE FUSION DE SYSTÈMES D'INFORMATION BANCAIRES

**Respecter les principes de base. Telle pourrait être la première règle d'or** pour réussir une fusion de systèmes d'information bancaires. Les opérations d'intégration menées en Europe par CSC auprès de nombreux établissements bancaires – Caisses régionales du Crédit agricole, Caisses d'épargne, Banque de Neuflize (ABN Amro) – et les projets de fusion des banques de financement et d'investissement du Crédit lyonnais et du Crédit agricole (Calyon) le prouvent : il existe des principes fondateurs qui permettent d'envisager un rapprochement « heureux » des systèmes bancaires.

### 1 RESPECTER LES CULTURES D'ENTREPRISE

Fusionner deux cultures d'entreprise (principes, valeurs et mode de communication), ce n'est jamais simple. Cette étape a – au moins – autant d'importance que la fusion technique des organisations et des systèmes d'information. Elle requiert l'implication des directions générales et des leaders des chantiers de fusion. En accordant du temps et de l'énergie à cette étape, il est possible d'éviter la généralisation de « statu quo », le sentiment « gagnant/perdant », les sources de démotivation, la complexité et les conflits.

### 2 PRÉPARER LE PLAN D'INTÉGRATION DES SYSTÈMES

La fusion des systèmes d'information démarre souvent après la fusion des organisations utilisatrices, qui mobilise davantage le senior management. De plus, les nouvelles directions à peine nommées génèrent à leur tour de nouveaux besoins fonctionnels qui remettent en cause l'avancement des premiers chantiers de fusion de systèmes (comptabilité, risques, ressources humaines…). Cela retarde d'autant l'adoption de projets de plus grande ampleur (crédit, tenue de comptes, paiements, titres…). Pour éviter ces dérives, une fusion réussie repose sur une planification des cibles structurantes dès la « due diligence ». Le jour J, l'acquéreur doit communiquer sur des critères de choix objectifs pour sa cible « postfusion », par exemple la vitesse d'implémentation, la rétention des clients et l'atteinte de synergies dès la première année.

COMPLIQUÉES À PLANIFIER, DIFFICILES À METTRE EN ŒUVRE, DESTRUCTRICES DE SYNERGIE… LES FUSIONS DE SYSTÈMES D'INFORMATION BANCAIRES PÂTISSENT D'UNE TRÈS MAUVAISE RÉPUTATION. OR, EN PÉRIODE DE CRISE FINANCIÈRE, ELLES DEVRAIENT ÊTRE NOMBREUSES ET SONT PLUS QUE JAMAIS NÉCESSAIRES. COMMENT EN FINIR AVEC UNE VISION CARICATURALE ? « PREMIUM » FAIT LE POINT.

## FOCUS

### L'IMMOBILISME, UN RISQUE MAJEUR

**Une fusion réussie des systèmes d'information est d'abord déterminée par une compréhension fine des synergies générées, en revenus (cross-selling, taille…) et en coûts (économies d'échelle, spécialisation…). Autre élément clé : l'alignement du système d'information sur les synergies prioritaires. Il est donc important d'éviter les compromis et le recours systématique au « best of breed ». Tous deux peuvent favoriser l'immobilisme et ainsi réduire l'efficacité et les gains de l'entreprise.**

**CONTACT**
GUILLAUME CAZAURAN // gcazaura@csc.com

## 3 TRAVAILLER VITE POUR GÉNÉRER DES SYNERGIES

Les technologies de l'information contribuent jusqu'à 50 % aux synergies lors d'une fusion bancaire. Autre donnée capitale, 80 % des synergies sont en général réalisées dès la première année. C'est pourquoi les intégrations informatiques doivent être planifiées sur un délai maximal de dix-huit à vingt-quatre mois. L'intérêt d'une cible postfusion anticipée, parfois sur un système d'information intermédiaire, est donc de gagner du temps dès la transition pour lancer les premiers chantiers d'intégration et geler les projets contre-productifs. À titre d'exemple, la banque Santander, qui conduit des acquisitions en série, s'appuie sur une équipe d'intégration d'envergure mondiale, dotée d'une documentation claire de son système d'information, de méthodes d'intégration éprouvées et de critères de choix objectifs permettant de hiérarchiser rapidement les priorités entre les cibles postfusion sur des portefeuilles applicatifs parfois considérables (jusqu'à 3 000 applications). Résultat : les fonctions non justifiables par un avantage concurrentiel (les « pépites ») sont rapidement écartées, et l'approche se focalise sur une cible intermédiaire (80/20). Une méthodologie qui s'oppose aux refontes complètes, aboutissant toujours trop tard pour la nouvelle organisation.

## 4 DÉTECTER LES TALENTS ET S'ENGAGER SUR LA QUALITÉ

Un projet de fusion est l'occasion pour la nouvelle DSI d'identifier les équipes d'intégration les plus performantes, issues des deux banques. Elle doit construire sa future organisation informatique autour de leurs leaders et des détenteurs du savoir-faire. En effet, l'intégration de grands systèmes est un projet à part entière, mené séparément du maintien en conditions opérationnelles des applications historiques. Il faut donc prévoir l'accostage des équipes projets dans la nouvelle organisation postfusion et ne pas sous-estimer son effort de documentation des données migrées, ni de tests de prébascule.

# AIR FRANCE
# “AMÉLIORER LA QUALITÉ ET RENFORCER LA CONFI

LA CRISE BOURSIÈRE L’AURAIT PRESQUE FAIT OUBLIER : IL Y A UN AN, LES GROS TITRES PORTAIENT SUR LA HAUSSE VERTIGINEUSE DU PRIX DU PÉTROLE. POUR AIR FRANCE KLM, LES TURBULENCES ONT DONC COMMENCÉ DÈS LE PREMIER SEMESTRE 2008. COMMENT PILOTER LES SYSTÈMES D’INFORMATION DANS UN CONTEXTE DE RÉDUCTION BUDGÉTAIRE? ET COMMENT RÉAGIR À LA CRISE TOUT EN PRÉPARANT L’AVENIR? LES RÉPONSES D’ÉDOUARD ODIER ET DE JEAN-CHRISTOPHE LALANNE, TOUS DEUX AUX COMMANDES DE L’INFORMATIQUE DE LA COMPAGNIE AÉRIENNE.

« La crise a commencé pour nous au printemps dernier, avec la forte hausse du prix du pétrole. »

**ÉDOUARD ODIER**
CIO DU GROUPE AIR FRANCE KLM

**VOUS DIRIGEZ L’INFORMATIQUE DE LA PREMIÈRE COMPAGNIE AÉRIENNE MONDIALE… QUELLES SONT LES PARTICULARITÉS DU SECTEUR POUR UN DSI?**

**ÉDOUARD ODIER :** L’informatique d’une compagnie aérienne est très spécifique. Tout d’abord, le secteur utilise l’informatique depuis les années 60 ; aujourd’hui encore cohabitent des systèmes de générations très différentes. L’autre spécificité tient à l’ouverture de nos systèmes. En interne, nos métiers sont très interfacés ; les applications doivent donc beaucoup dialoguer entre elles. Et en externe, nous devons gérer les connexions en temps réel avec de nombreux sites et compagnies partenaires.

**JEAN-CHRISTOPHE LALANNE :** Notre taille constitue une autre particularité. Avec plus de 2 000 vols par jour et plus de 100 000 collaborateurs, les systèmes sont si complexes que les progiciels existants ne sont pas adaptés à notre taille. Nous sommes souvent amenés à développer les applications nous-mêmes.

# KLM DE SERVICE ANCE”

« Actuellement, nous menons sept projets d’envergure en parallèle. »

**JEAN-CHRISTOPHE LALANNE**
SENIOR VICE PRESIDENT DU CIO OFFICE ET DEPUTY CIO

### QUEL EST LE POSITIONNEMENT DE LA DSI AU SEIN D’AIR FRANCE?

**É. O. :** La fonction informatique est plutôt stratégique chez nous. La DSI est donc représentée au comité exécutif. Cependant, nous restons une fonction support, au service des différents métiers. Depuis la fusion avec KLM, nous avons d’ailleurs simplifié et clarifié notre gouvernance. Chaque métier dispose d’un AMO (assistant à maîtrise d’ouvrage) qui rapporte fonctionnellement à la DSI. Ce système est maintenant bien rodé.
**J.-C. L. :** Cette décentralisation de nos relations avec les métiers a permis à la fois d’améliorer la qualité de service et de renforcer la confiance. Deux éléments déterminants au quotidien – et plus encore en temps de crise! Si nous ne l’avions pas fait, nous n’aurions sans doute pas pu réagir avec autant de réactivité aux événements de 2008…

### PARLONS DE LA CRISE, JUSTEMENT. QUELLE A ÉTÉ LA RÉACTION DU GROUPE? ET QUEL A ÉTÉ L’IMPACT POUR LA DSI?

**É. O. :** La crise a commencé pour nous au printemps dernier, avec la forte hausse du prix du pétrole. Dès juin 2008, nous avons lancé un projet visant à combiner les informatiques d’Air France et de KLM et permettant plus de synergies. Par un dispositif rigoureux, nous avons stabilisé les dépenses informatiques en 2008 (alors que le budget prévoyait une hausse), et nous les réduirons à partir de 2009 – sans toucher aux grands projets qui permettent aux deux entreprises de mieux travailler ensemble, et qui nous permettront d’être offensifs lorsque la conjoncture se retournera.

### QUELS SONT CES PROJETS?

**J.-C. L. :** Plusieurs applications doivent prochainement migrer sur la plate-forme commune Amadeus : l’inventaire de réservation, l’enregistrement et la billetterie (avec le billet électronique), notamment. Une réforme de la gestion de la recette est également en cours, ainsi qu’une refonte de l’application de maintenance des avions, un nouvel outil e-business et un nouveau système de revenue management.
Soit sept projets de grande envergure que nous menons en parallèle!

### VOUS ÉVOQUIEZ UN « DISPOSITIF RIGOUREUX »…

**É. O. :** En effet. Avec un budget revu à la baisse, nous avons dû être très sélectifs sur les nouveaux projets. Nous avons donc consulté les métiers, pour déterminer avec eux les projets les plus nécessaires et évaluer le délai de rentabilisation de chaque projet. Sur cette base, nous avons proposé un nouveau scénario, la décision finale revenant au comité informatique Groupe, avec le DG d’Air France et le président de KLM, ainsi que les deux directeurs financiers. Deux grands chantiers ont notamment été retenus, pour la gestion des activités industrielles (avec en ligne de mire une supply chain mondiale) et l’activité cargo, où nous sommes désormais numéro un mondial.

### QUELS SONT VOS PRINCIPAUX DÉFIS POUR LES ANNÉES À VENIR?

**É. O. ET J.-C. L. :** À moyen terme, notre plus grand défi consistera à développer une informatique commune à Air France et KLM. C’est un travail en profondeur, qui jouera tant sur l’organisation (avec différents sites en France et aux Pays-Bas) que sur les mentalités. C’est aussi un enjeu pour l’ensemble du Groupe : si nous réussissons, nous ferons progresser les autres métiers sur la voie d’une culture commune Air France/KLM.

# VOIR PLUS LOIN QUE LA CRISE
## LES PERSPECTIVES DE CROISSANCE POUR LES ANNÉES À VENIR

NOUS VIVONS ACTUELLEMENT UN RALENTISSEMENT SÉVÈRE ET SYNCHRONISÉ, QUI TROUVE SON ORIGINE DANS UNE CRISE DE CONFIANCE ET UN RESSERREMENT DES CONDITIONS DE CRÉDIT DANS LE MONDE. LA PRODUCTION DANS LES ÉCONOMIES MATURES A BRUSQUEMENT CHUTÉ AU QUATRIÈME TRIMESTRE 2008 ET AU DÉBUT 2009, TANDIS QUE LA CROISSANCE DES MARCHÉS ÉMERGENTS S'EST NETTEMENT RALENTIE. LE COMMERCE MONDIAL S'EST TRÈS RAPIDEMENT AMENUISÉ.

**DOMINIC SWORDS** EST ÉCONOMISTE ET CONSULTANT STRATÉGIQUE INDÉPENDANT. INSTALLÉ À OXFORD, AU ROYAUME-UNI, IL TRAVAILLE AVEC LA HENLEY BUSINESS SCHOOL.

**NOUS NOUS TROUVONS FACE À DES INTERROGATIONS ESSENTIELLES : COMBIEN DE TEMPS DURERA CETTE RÉCESSION? QUELLE AMPLEUR PRENDRA-T-ELLE? QUELLE CONFIGURATION ET QUEL COMPORTEMENT ADOPTERA LE MONDE UNE FOIS QU'IL AURA SURMONTÉ CETTE CRISE?**

À court terme, les activités devront trouver de nouveaux repères, dans un monde dominé par la gestion de trésorerie et le contrôle des coûts. Elles devront s'adapter à un marché marqué par un arrêt de la croissance et un renforcement de la concurrence. Il s'agira également de comprendre que la prise en compte des besoins des clients est devenue essentielle pour s'ouvrir de nouvelles perspectives. À moyen et à long terme, la croissance reviendra. Mais ce nouveau monde sera sensiblement différent de celui que nous avons connu dans cette dernière décennie. Il sera en effet marqué par une intensification de la régulation sur les marchés financiers et non financiers, une augmentation du poids de la dette publique et une réduction de l'exubérance et de l'appétit de croissance que nous avons connus jusque-là. Mais nous assisterons aussi à des évolutions plus positives. Certains secteurs saturés verront disparaître leur capacité excédentaire, au profit d'une meilleure adéquation à l'offre et à la demande. Une plus grande attention sera portée à la création de valeur authentique pour la clientèle, ce qui permettra sans doute d'atteindre une croissance plus durable.

**QUELS SONT DONC LES PRINCIPAUX SCÉNARIOS POUR LES DEUX OU TROIS ANNÉES À VENIR?**

Un spectre largement redouté est celui de la « dépression vraiment grande », selon lequel nous serions en passe de revivre une crise comme celle des années trente. Dans un tel scénario, les politiques gouvernementales ne sont pas en mesure de restaurer la confiance. La croissance du crédit continue de stagner. L'intensification des pressions sociales s'accompagne d'un regain de protectionnisme. La mondialisation s'effondre et une dépression s'installe pour trois ans ou plus. Mais il existe une grande différence entre la Grande Dépression et la crise que nous traversons actuellement : le degré et la qualité de la coopération internationale. Dans les années trente, les politiques menées étaient mauvaises et les intérêts nationaux pouvaient prévaloir contre l'agenda économique. Notre capacité à définir des politiques adéquates, de façon coordonnée, permettra un retour de la croissance et réduira ce scénario catastrophe à un gros titre dans les journaux.
Un scénario plus probable est celui d'un retour de la croissance fin 2009 et courant 2010. Quelle que soit la forme tracée par la courbe de redressement (V, U ou L), nous assisterons certainement à une réorganisation de la carte économique mondiale, correspondant à un rééquilibrage des modèles généraux de croissance. Les économies émergentes d'Asie connaîtront un développement accéléré, tout comme les premières économies mondiales. Dans des pays comme la Chine et l'Inde, la croissance ne répondra plus à une expansion des exportations et reposera davantage sur l'économie intérieure. Dans ce monde redessiné, les nouveaux modèles commerciaux se concentreront sur la valeur économique réelle, plutôt que de créer de la valeur à partir d'une refonte de l'organisation financière. Le désir authentique de répondre aux besoins des clients primera sur la « gestion de la relation client » sans les clients, qui est devenue le lot de nombreuses sociétés. Les valeurs d'honnêteté, d'intégrité et de transparence deviendront des attributs authentiques de l'activité commerciale. Les activités essentielles seront menées en interne, tandis que l'externalisation concernera les processus secondaires. Les perdants de la « Grande Reconstruction » tomberont dans une spirale infernale de réduction des dépenses, de restrictions budgétaires et de perte de talent.

**POUR PLUS D'INFORMATIONS**
www.dominicswords.com

# UN JOUR NOUVEAU UNE NOUVELLE

## OCCASION DE TÉMOIGNER NOTRE GRATITUDE À CELLES ET CEUX QUI NOUS ONT FORGÉS

BUSINESS SOLUTIONS
TECHNOLOGY
OUTSOURCING

Aujourd'hui nous fêtons nos 50 ans. 50 ans incarnés par des hommes et des femmes qui donnent le meilleur pour que leur tâche soit accomplie. Alors que la terre est meuble sous nos pieds, une chose demeure certaine : notre engagement. Envers nos collaborateurs, nos clients, il se traduit en une ingéniosité infatigable dédiée à proposer des solutions métiers et technologiques qui nous porteront en avant durant les prochains cinquante ans.

## À PROPOS DE **CSC**

CSC a pour mission d'être l'un des leaders mondiaux dans la mise en œuvre de solutions et de services pour les entreprises fondés sur des technologies de pointe.
Grâce à sa large gamme de compétences, CSC fournit à ses clients des solutions sur mesure pour gérer la complexité de leurs projets afin de leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier, collaborer avec leurs partenaires et clients, et améliorer leurs performances opérationnelles.
CSC met un point d'honneur à comprendre les problématiques de ses clients et mobilise ses experts, forts d'une longue expérience de leurs métiers et de leurs secteurs d'activité, pour collaborer avec leurs équipes. Totalement indépendant à l'égard de tout fournisseur, CSC livre ainsi des solutions qui répondent au mieux aux besoins spécifiques de chaque client.
Depuis plus de cinquante ans, des clients tant privés que publics confient à CSC l'externalisation de leurs processus de gestion et de leur informatique, ainsi que l'intégration de leurs systèmes. Partout dans le monde, ils témoignent également de leur confiance en sollicitant les collaborateurs de CSC pour des missions de conseil. La société est cotée à la Bourse de New York (NYSE) sous le symbole « CSC ».


### SIÈGE RÉGIONAL

Immeuble Balzac
10, place des Vosges
92072 Paris-La Défense Cedex
+33 1 55 70 70 70

**France**
Immeuble Balzac
10, place des Vosges
92072 Paris-La Défense Cedex
+33 1 55 70 70 70

Axe Liberté
14, place de la Coupole
94227 Charenton
+33 1 43 53 57 57

Aéropôle Bâtiment 5
2e étage
5, avenue Albert-Durand
31700 Blagnac
+33 5 67 69 89 00

**Belgique**
Hippokrateslaan 14
B-1932 Sint-Stevens-Woluwe
+32 2 714 7111

**Luxembourg**
5, rue Eugène-Ruppert
L-2453 Luxembourg
+352 24 834-1

**Portugal**
Lagoas Park, Edifício 1
2740-264 Porto Salvo
+351 21 00 40 800

**Italie**
Centro Direzionale Milanofiori
Strada 3, Palazzo B1
20090 Assago (MI)
+39 0257775.1

Via Paolo di Dono 73
00142 Roma
+39 06 515061

Via San Crispino 28
35129 Padova
+39 049 6983111

Strada Pianezza 289
10151 Torino
+39 011 4904768

**Espagne**
Av. Diagonal, 545 Planta 6
08029 Barcelona
+34 93 4930900

C/Agustín de Foxá, 27 pl. 3
28036 Madrid
+34 91 3237253

CSC Asturias IT Service Center
Valle de Tamón, s/n
33469 Avilés
+34 985 124101

### SIÈGES DE CSC DANS LE MONDE

**Amérique**
3170 Fairview Park Drive
Falls Church, VA. 22042
United States
+1 703 876 1000

**Europe, Moyen-Orient, Afrique**
Royal Pavilion
Wellesley Road
Aldershot
Hampshire GU11
1PZ
United Kingdom
+44 (0)1252 534000

**Australie**
26 Talavera Road
Macquarie Park
NSW 2113
Australia
+61 (0)29034 3000

**Asie**
139 Cecil Street
#06-00 Cecil House
Singapore 069539
Republic of Singapore
+65 6221 9095


CSC

**WWW.CSC.FR**